



## Distanceledelse – en udfordring over tid, sted og kultur

Ipsen, Christine

*Published in:*  
Effektivitet

*Publication date:*  
2015

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Ipsen, C. (2015). Distanceledelse – en udfordring over tid, sted og kultur. *Effektivitet*, (3), 16-17.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Distanceledelse – en udfordring over tid, sted og kultur

Louise Nygaard, DTU Management Engineering, s110407@student.dtu.dk

Andreas Aabo, DTU Management Engineering, s123208@student.dtu.dk

Christine Ipsen, Lektor, DTU Management Engineering, chip@dtu.dk

## Distance – geografi og tid

Det bliver mere og mere almindeligt, at danske virksomheder har medarbejdere, der arbejder på forskellige lokationer. Outsourcing, hvor danske virksomheder etablerer afdelinger i udlandet, er velkendt. Den form for arbejde, der udføres et andet sted, end hvor ens leder er, og hvor geografi og tid bliver en faktor, betegnes også som distancearbejde. Distancearbejde kan udføres hos kunder i Danmark eller udlandet, på afdelingskontorer rundt om i verden eller på hjemmearbejdspladser. Teknologier som Skype, Lync, e-mails, telepresence og ikke mindst smartphones både muliggør og kræver distancearbejde og distanceledelse i en grad, som man ikke tidligere har set.

Som en del af bachelorprojektet ved DTU Management fik to studerende inden for Design og Innovation til opgave at undersøge udfordringerne ved distanceledelse, men også pege på løsninger for at udvikle distanceledernes ledelse. Den type distancearbejde, som de har set på, er det der udføres hos en kunde i kortere eller længere perioder. I nogle tilfælde arbejder distancemedarbejdere hos en kunde i op til flere år, hvor leder og medarbejder ikke har face-face kontakt i det daglige. Den form for distancearbejde sker blandt andet inden for rådgivning, konsulentarbejde og produktionsarbejde og foregår både i Danmark eller udlandet. Perioderne hos kunderne varierer mellem 2-3 uger og op til flere år. Geografisk kan det også spænde over både længde- og breddegrader og dermed også adskillige tidszoner.

## Distanceledelse

At være leder på distancen giver ledelse en ny dimension på de udfordringer, som man står overfor, da man ikke altid kan løse problemet her og nu, og heller ikke kan tage en personlig snak. Distanceledelse er derfor også blevet beskrevet som at forsøge at lede med bundne hænder. En undersøgelse, foretaget af Gallup, viser, at mere end 80% af alle ledere er konfronteret med distanceledelse, samt at 40% af disse ledere oplever, at deres teams ikke opnår top performance.

Projektet viser, at distanceledere har stor fokus på performance og trivsel, da de ved, at det er en forudsætning for fortsat udvikling af deres medarbejdere. Udfordringen for dem er at få det i spil, når de ikke er en del af medarbejdernes hverdag. Derfor har vi også set, at distanceledere har fokus på, hvordan man kan skabe et tilhørsforhold til ens egen virksomheden, også selv om man sjældent ses. Kommunikationen med

medarbejderne foregår typisk via Skype, Lync og telefon og e-mails. Hyppigheden varierer, afhængigt af den konkrete situation, går alting efter planen, eller er der udfordringer, og afhængigt af medarbejderen, er man erfaren eller uerfaren. Endelig spiller afstanden og eventuelle forskellige tidszoner også en rolle for hyppigheden. I nogle tilfælde er opfølgningen på trivsel og performance sat i system, mens man i andre tilfælde vælger en mere uformel stil og gør det ad hoc.

Nogle af de problemstillinger, distanceledere er optaget af i relation til deres medarbejdere, er usikkerhed, informationsflow og kommunikation, blandt andet pga. kommunikationsvejene og lederens tilgængelighed og synlighed. Man har således erfaringer med, at mangel på kommunikation kan resultere i konflikter, og at manglende information kan resultere i rygter, som skaber utryghed og usikkerhed hos distancemedarbejderne.

En anden problemstilling omhandler relationer, isolation og faglig sparring, hvor lederens synlighed har en væsentlig rolle for medarbejderens følelse af at være en del af teamet, men hvor også kollegernes tilgængelighed og synlighed har stor betydning. Følelsen af samhørighed og fællesskab er afgørende for mange medarbejders trivsel. Desuden er brugen og valg af kommunikationsmidler afgørende for at undgå misforståelser og evt. konflikter. At medarbejdere og afdelinger i mindre eller højere grad bliver isoleret eller har oplevelsen af det, kan resultere i subkulturer.

Samlet set står distanceledere med problemstillingsområder inden for:

- **Rygter.** Usikkerhed og utryghed kan skabe mistillid og forskellige forestillinger om en situation.
- **Interne konflikter.** Ved begrænset kommunikation kan der opstå misforståelser, og der kan opstå modstridende opfattelser af mål, f.eks. ved forskellige subkulturer i afdelinger.
- **Isolation.** Kan opstå ved manglende accept, både social og faglig, og dermed hæmme performance. Risiko for isolerede afdelinger og medarbejdere, der glemmes og glemmer organisationens fælles retning.

Nyt brætspil - et skridt på vejen til at løse distancelederes udfordringer  
Formålet med bachelorprojektet var at identificere hovedproblemstillingerne ved distanceledelse, og ud fra det designe et undervisningsværktøj til forbedring af en til flere af de identificerede problemstillinger.



Værktøjet skulle hjælpe lederen til en forbedret distanceledelse, og dermed kunne understøtte medarbejdernes performance og trivsel. Med en Design og Innovations baggrund var der et stærkt ønske om at udvikle et produkt, der kunne løse denne problemstilling.

### Udvikling af spillet

Overblikket over distanceledernes problemstillinger blev dannet med afsæt i en serie interviews med distanceledere, om deres opfattelse af distancearbejde og deres ledelse, men også om de udfordringer, som de oplever. Med afsæt i den ny viden anvendte de studerende "Brain pool" metoden, samt "Negativ Brainstorm" og "Randomness Wikipedia" for at få skabt en ny vinkel som afsæt for en ny idegenerering. Efter den første idegenererings session blev endnu en "Brain pool" session afholdt, sammen med "2-5-3" metoden og sparring med nogle medstuderende. Den længere proces skabte mulighed for at identificere nye idéer, at udfolde eksisterende idéer samt at få nye øjne på løsningsrummet.

Beslutningen faldt på et brætspil for distanceledere. Med afsæt i de mange forskellige muligheder for et spil, blev der opstillet en grundspecifikation, som grundlag for at vurdere idéerne og udvælge de mest egnede til det videre arbejde. En grundspecifikation er en liste af specifikationer eller kriterier, som et design skal eller bør overholde. Dette bidrog til at sikre, at den endelige løsning var rettet mod formålet.

### Design og konceptudvikling

Da det endelige spilkoncept var besluttet, blev der fremstillet en mockup med det formål at illustrere det overordnede grafiske design af værktøjet, og samtidig for at afprøve det spiltekniske. For at opnå en relevans i værktøjet blev underviser i distanceledelse Anne Birgitte Lindholm inddraget som sparringspartner. Sparringen gav indblik i, hvilke krav, der stilles til et undervisningsværktøj, og ligeledes distanceledernes tilgang til undervisning. Efter mange måneders bearbejdning af data og forskellige design stod vi med et brætspil, der kunne spilles af distanceledere – "Challenge the distance".

I brætspillet Challenge the Distance, er deltagerne distanceledere i en global virksomhed med medarbejdere fordelt i en række større byer rundt om i verden; fra Sydney til Los Angeles. Alle spillere vælger ét personkort og placerer den tilhørende, farvede spillebrik i København. (SITE MANAGER og RESSOURCEANSVARLIG skal vælges). Distance-

lederne står over for tre typiske problemstillinger, som distancemedarbejdere oplever: ensomhed, rygter og interne konflikter. Spillerne skal nu rejse verden rundt for sammen at løse problemstillingerne, inden de tager overhånd og spreder sig til andre destinationer. I Challenge the Distance spiller man sammen mod målet, som er at nedkæmpe problemstillingerne, og derved vinde spillet.

### Samarbejde er vejen til at vinde

Distancelederne står overfor forskellige situationer og udfordringer, og derfor er brætspillet en platform for diskussion, vidensdeling og refleksion. Spillet lægger op til diskussion af udfordringer inden for distanceledelse gennem forskellige opstillede scenarier, omhandlende trivselsdilemmaer. Distancelederne skal tage udgangspunkt i egne erfaringer og kan reflektere over løsningsforslag til deres egen individuelle situation. Kun ved at samarbejde kan udfordringerne inden for distanceledelse løses, og derfor spiller distancelederne sammen mod pladen, og man kan kun vinde spillet ved at samarbejde. Man vinder spillet ved at problemstillingerne løses i fællesskab, og ved at man i tide kan løse de udfordringer, der opstår på distancen. Man taber, hvis spredningsbrikken når ned på Game Over symbolet på skalaen i venstre side af spillepladen.

### Vidensdeling

Gennem brætspillet vil distancelederne opnå større viden om mulige udfordringer og bearbejde løsningsforslag, som er relevante for deres distanceledelse. Distancelederen kan på denne måde forbedre sin ledelse, hvilket forventes at ville have en positiv effekt på performance og trivsel i organisationen. Spillet kan bruges i forbindelse med kursusforløb om distanceledelse, og det kan afholdes af interne HR-afdelinger og eksterne kursusarrangører. Spillet varighed kan defineres efter behov. Der anbefales dog en varighed af 1-3 timer afhængigt af antal spildeltagere, som kan variere fra 3-6. Vi arbejder nu på de sidste justeringer af spillet, og vi håber at komme i kontakt med virksomheder, som har lyst til at afprøve vores værktøj til forbedring af distanceledelse, eller som har lyst til, at vi skræddersyer spillet til dem.